

# DEL DICHO AL HECHO

Cómo hacer que los códigos de conducta dejen de ser solo documentos declarativos

Para los empleados de algunas organizaciones, la responsabilidad social es un cúmulo de buenas intenciones y principios políticamente correctos (además del voluntariado de fin de año). No nos referimos a los profesionales que diseñan la estrategia y ponen en marcha proyectos con los grupos de interés ni a los líderes que impulsan la implementación de sistemas de gestión para hacer de la sostenibilidad un factor de valor para sus empresas.

Hacemos referencia, en cambio, al empleado de producción, de marketing, de operaciones, de contabilidad, etc., a quien nadie le ha explicado qué implica para su empresa esa nueva tendencia organizacional y cómo su desempeño se conecta con ella.

Actualmente, entre las herramientas de gestión de sostenibilidad que usan las empresas locales tenemos mapeos de grupos de interés, reportes de sostenibilidad, planes de RS, entre otros. Es cierto que pocos de ellos ameritan la participación de todas las áreas y empleados de una

empresa (salvo el reporte de sostenibilidad donde muchos de ellos advierten de la presencia de la RS en sus organizaciones); sin embargo existe un documento que sí les atañe a todos y que es poco valorado.

Se trata del código de conducta o ética de cada empresa, que si bien no es competencia directa de la mayoría de las áreas de RS, sí está asociado a estas. Todos los empleados, alguna vez, tienen contacto con este documento por lo menos en sus procesos de inducción, pues suelen ser parte del kit de bienvenida de una organización. Los códigos de conducta son una oportunidad perdida para hacer que cada empleado viva la cultura de su empresa, se acerque a sus principios éticos y comprenda el valor de la mitigación de los riesgos organizacionales desde su actuación.

## NO AL SALUDO A LA BANDERA

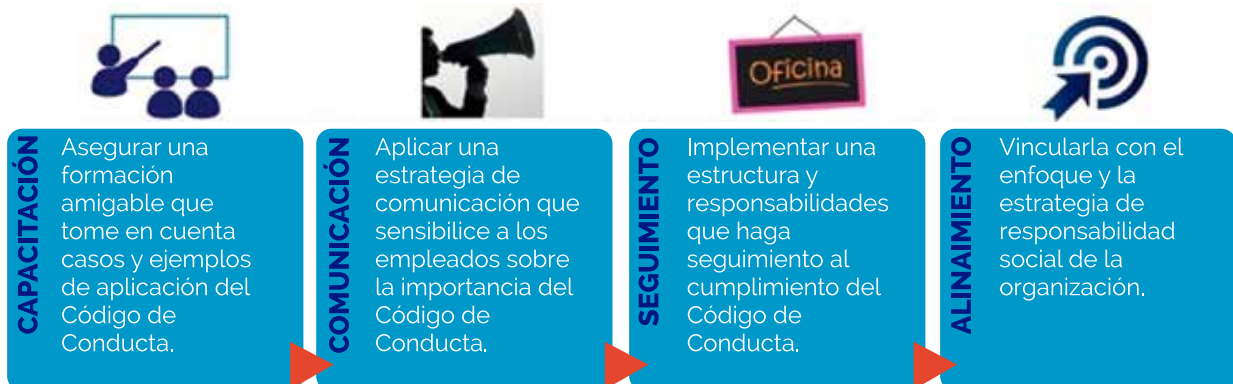
Desde los años 90, cuando la tendencia de la transparencia corporativa empezó a incrementarse, las empresas fortalecieron

sus medidas de autorregulación. Uno de los instrumentos que comenzaron a abundar, fue precisamente los códigos de conducta, ética o actuación.

En ellos se estipulan los valores de la empresa, los principios de comportamientos esperados con los grupos de interés más importantes y los casos que pueden generar controversia o conflicto de interés. Asimismo, los códigos de conducta y ética suelen brindar información sobre los canales para que los empleados hagan llegar sus consultas y también sus denuncias.

Todo hasta aquí queda en muy buenos propósitos si es que la organización no se encarga de que estos documentos sirvan en la cotidianidad. ¿Cómo nos aseguramos que sean comprendidos, valorados y, sobre todo, ayuden a conducirse realmente de acuerdo a lo que espera la empresa en términos éticos? ¿Cómo hacer que el código de conducta deje de ser un saludo a la bandera y se convierta en lineamientos útiles para el día a día?

## YA TENGO MI CÓDIGO DE CONDUCTA ¿AHORA QUÉ HAGO?



## “LOS 10 MANDAMIENTOS” DE NUESTRA CULTURA

Los códigos de conducta deben empezar a convertirse en un decálogo ligado a las experiencias de nuestros empleados y, por lo tanto, deben formar parte de nuestra cultura organizacional. Para ello, creemos que es fundamental considerar cuatro aspectos clave:

- 1.- Capacitar a los trabajadores en los principales aspectos del Código de conducta y su aplicación en el día a día.
- 2.- Sensibilizar a nuestros empleados, -a través de acciones de comunicación y difusión-, en la importancia de tener presente el Código de Conducta en su día a día.
- 3.- Implementar sistemas de monitoreo para el cumplimiento del Código de Conducta.
- 4.- Poner en valor la vinculación entre los sistemas de gestión éticos y la estrategia de responsabilidad social de la empresa.

## CAPACITAR Y CONECTAR CON NUESTRO PÚBLICO

Uno de los puntos más importantes a la hora de poner en marcha el código de conducta es generar herramientas y medios para aterrizar de los grandes principios éticos a los hechos cotidianos. De allí la necesidad de implementar un proceso de formación a producirse en la fase de inducción o junto con otro proceso de capacitación ligado a la cultura de la empresa.

Entre los factores clave para el éxito de este tipo de formación debemos cuidar que los empleados comprendan por qué la empresa necesita contar con un código de conducta y lo que implica en términos de mitigación de riesgos. Además, debemos asegurarnos que los contenidos de nuestra capacitación incluyan varios ejemplos prácticos de cómo poner en práctica los principios éticos.

No es lo mismo decir que la empresa

no tolerará situaciones de conflictos de interés si es que no mostramos qué significa “conflicto de interés” para un empleado promedio. Es importante también, explicitar, por ejemplo, los casos de obsequios de proveedores.

Asimismo, deberíamos siempre procurar usar formatos amigables que canalicen los contenidos del código de conducta que pueden ser densos y poco aterrizados. Allí nuestros aliados serán un lenguaje cercano y sencillo, y soportes atractivos e interactivos en lugar de una clase impartida a puerta cerrada. Por ejemplo, se pueden usar videos con rostros de nuestra propia empresa y promover concursos que premien el conocimiento de los principios éticos.

Esto nos lleva al otro aspecto importante de la socialización de nuestros códigos: la comunicación. Si bien suma puntos usar formatos atractivos como videos, BTL y la intranet; lo más relevante es establecer una estrategia de comunicación de nuestros lineamientos éticos que conecte con las personas. Nuestros empleados, antes de serlo, son interlocutores que necesitan entender el sentido de lo que van interiorizando.

Tendremos más éxito diseñando mensajes fuerza que apunten a decirle que aquellos principios están directamente ligados con su desempeño y, por lo tanto, con la meritocracia interna, que esforzándonos en producir la pieza comunicacional más innovadora pero que no tiene claro para qué comunica lo que comunica.

## UNA ORGANIZACIÓN QUE RESPONDA

Ambos componentes, el de formación y comunicación, son piezas sin asidero si es que la organización no cuenta con una estructura que otorgue soporte a la sensibilización ética. Antes de ello, es necesario que toda empresa que emprende

este esfuerzo tenga definidas las responsabilidades sobre quién y cómo hace seguimiento al cumplimiento de su código de conducta.

Es clave, por tanto, que los empleados tengan claro cuál es el canal, el nombre del responsable y la garantías necesarias para que además de hacer consultas puedan transmitir feedback y denuncias. Existen empresas que tercerizan sus canales éticos con el fin de garantizar la confidencialidad de los procesos y la separación juez y parte. Sin embargo, el esfuerzo no debe acabar allí. ¿Le estamos comunicando al resto de la organización cuál es el balance anual de dichos canales y qué medidas estamos implementando?

Finalmente, el último de los aspectos clave para poner en marcha los códigos de conducta es vincularlos con nuestros procesos de gestión de sostenibilidad. Como se sabe, la gestión ética forma parte de la mayoría de los modelos y estrategias de responsabilidad social de diversas compañías globales y locales. No se puede entender la mitigación de impactos -base de la RS- en nuestros grupos de interés o a lo largo de la cadena de valor, sin premisas éticas mínimas.

La ética implica una filosofía de actuación ante un entorno determinado. De allí que el ejercicio de la actividad empresarial, que como parte de la estructura social de la formamos parte, debe tener claro su rol ante situaciones que se producen en dicho entorno. Los códigos de conducta de las empresas, en ese sentido, deben entenderse como hojas de ruta que buscan hacer de la empresa privada un elemento de alto valor ético para la sociedad.

De allí la importancia que estos documentos no queden en los archivos no leídos de nuestros trabajadores sino se conviertan en pautas y lineamientos que le transmitan nuestra cultura con el fin de convertirnos en agentes de cambio en la sociedad.